



# GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

2019-2020

## TRABAJO FIN DE GRADO

*MODELOS DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS WEB*

*BUSINESS MODELS AND WEB STRATEGIES*

**AUTOR:** DAVID HERRERÍAS JONES

**DIRECTORA:** MARIA ELENA GARCÍA-RUIZ

6 DE JULIO DE 2020



# ÍNDICE

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>2. DESARROLLO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 LEAN STARTUP .....	9
2.2 MODELO BUSINESS MODEL CANVAS.....	12
2.3 MODELO PERSONAS .....	15
<b>2.3.1. MÉTODO ALTERNATIVO PRIMERO PARA LA CREACIÓN DE PERSONAS: .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.2. MÉTODO ALTERNATIVO SEGUNDO PARA LA CREACIÓN DE PERSONAS: .....</b>	<b>18</b>
2.4 MODELO CONTEXT MAP CANVAS.....	19
2.5 MODELO BRAND STRATEGY CANVAS. ....	21
2.6 MODELO CUSTOMER JOURNEY .....	24
2.7 MODELO SALES FUNNEL .....	25
<b>3. DESARROLLO PRÁCTICO .....</b>	<b>28</b>
3.1 STARTUP CONPPY .....	28
3.2 APLICACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS .....	28
3.3 APLICACIÓN DEL MODELO PERSONAS .....	30
3.4 APLICACIÓN DEL CONTEXT MAP CANVAS .....	30
3.5 APLICACIÓN DEL BRAND STRATEGY CANVAS .....	31
3.6 APLICACIÓN DEL CUSTOMER JOURNEY.....	32
3.7 APLICACIÓN DEL SALES FUNNNEL .....	33
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>37</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>40</b>
6.1 ANEXO I: APLICACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS .....	40
6.2 ANEXO II: APLICACIÓN DEL MÉTODO PERSONAS .....	41

6.3 ANEXO III: APLICACIÓN DEL MÉTODO PERSONAS .....	42
6.4 ANEXO IV: APLICACIÓN DEL CONTEXT MAP CANVAS .....	43
6.5 ANEXO V: APLICACIÓN DEL BRAND STRATEGY CANVAS .....	44
6.6 ANEXO VI: APLICACIÓN DEL CUSTOMER JOURNEY .....	45
6.7 ANEXO VII: APLICACIÓN DEL SALES FUNNEL CANVAS .....	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

TABLA 2.1: Principios Básicos del Lean Startup .....9

TABLA 2.2: Características Principales de las Herramientas Lean .....10

TABLA 2.3: Componentes de un modelo de negocio tradicional .....10

TABLA 2.4: Componentes de un modelo de negocio Lean .....11

TABLA 2.5: Cuadrantes del Business Model Canvas .....12

ILUSTRACIÓN 2.1: Business Model Canvas .....15

TABLA 2.6: Componentes del modelo personas.....16

TABLA 2.7: Pasos a seguir para la elaboración del Modelo Personas .....17

ILUSTRACIÓN 2.2: Personas Model Canvas .....18

ILUSTRACIÓN 2.3: Context Model Canvas .....19

ILUSTRACIÓN 2.4: Brand Strategy Canvas .....21

ILUSTRACIÓN 2.5: Customer Journey Canvas .....25

ILUSTRACIÓN 2.6: Sales Funnel Canvas .....26

## RESUMEN

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo principal el análisis de herramientas implementadas por negocios con un alto componente digital. Estas herramientas buscan apoyar durante el proceso de la creación y comunicación de la idea; y más adelante, ayudar en la optimización de las diferentes áreas funcionales.

El trabajo concluye con los hallazgos más relevantes; expresados en forma de utilidad, complementariedad e idoneidad de cara a reemplazar un plan de negocio tradicional por uno llevado a cabo mediante herramientas *Lean*.

Estas herramientas son consideradas más flexibles que los diferentes apartados de un modelo de negocio tradicional, todo el tiempo e inversión que requiere su elaboración está aprovechado al máximo, logrando así unos niveles muy elevados de eficiencia; especialmente valorada en un entorno dinámico como el actual.

Las herramientas desarrolladas a lo largo del trabajo son: Business Model Canvas, Modelo Personas, Context Map Canvas, Brand Strategy Canvas, Customer Journey Canvas y el Sales Funnel Canvas.

## **ABSTRACT**

The main objective for this degree final project is the analysis of tools implemented by companies with an emphasis on digitalization. These tools seek to assist in the development and conveying of the initial idea, as well as in the optimization of different functionalities within the project later on in the development process.

This project finalizes with our most relevant findings. These are expressed in terms of utility, complementarity and capability to replace a traditional business plan with one incorporating Lean tools.

These tools are deemed more dynamic than the separate components of a traditional business model, since all time and capital investment needed is maximally harnessed, leading to a highly efficient tool.

The tools developed throughout this project are: Business Model Canvas, Personas Model, Context Map Canvas, Brand Strategy Canvas, Customer Journey Canvas and Sales Funnel Canvas.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con diferentes niveles de profundidad y periodicidad, las ciencias actualizan sus prácticas buscando maximizar su eficiencia y las ciencias empresariales no se desmarcan en este aspecto. Durante la segunda mitad del siglo XX nacieron los planes de negocios tradicionales, caracterizados por ser muy elaborados, estar plagados de creencias y que rara vez representan una imagen que concuerde con lo que finalmente ocurre durante la maduración de una empresa.

En los últimos veinte años ha habido una nueva corriente de elaboración *Lean* que tiene como principal objetivo el recortar las actividades y esfuerzos realizados en la empresa que no reportan beneficio; logrando así una mayor eficiencia desde el surgimiento de la idea de negocio. Todo ello, teniendo muy en cuenta el contexto competitivo, rápidamente cambiante e increíblemente incierto que diferencia el mundo empresarial actual con el del siglo pasado debido al fenómeno de la globalización, la existencia de nuevas tecnologías de la información y la reducción del tiempo de ciclo de los productos y servicios. (Osterwalder, 2004)

El objetivo final de este trabajo es la descripción y la evaluación de los diferentes modelos hallados durante la investigación; incluyendo como conclusión de los diferentes bloques temáticos y del trabajo mismo la utilidad de cada una de las herramientas, la complementariedad que existe entre ellas y la capacidad de sustituir un plan de negocios tradicional por uno llevado a cabo con la metodología *Lean*.

Como punto de partida de este trabajo de fin de grado, se tiene una serie de modelos extraídos de la asignatura de modelos de negocio y estrategias web a los cuales se les añadirá otros modelos encontrados tras una investigación en diferentes fuentes fiables.

La primera mitad del trabajo tendrá como objetivo el desarrollo desde un punto de vista teórico de los diferentes modelos y a continuación; en la segunda, elaborar con un enfoque práctico una idea de negocio desarrollada en el máster en emprendimiento de la universidad de Cantabria durante los cursos 2017/18 y 2018/19.

Se concluirá el trabajo con un resumen de las oportunidades que las diferentes herramientas representan, su complementariedad y la habilidad de estas a sustituir un modelo de negocio tradicional.



## 2. DESARROLLO TEÓRICO

### 2.1 LEAN STARTUP

Con el objetivo de contextualizar este Trabajo de Fin de Grado; en este primer capítulo se llevará a cabo el desarrollo del concepto *Lean Startup*; *Lean*, que significa magro o esbelto y *Startup* definido por Eric Ries como “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”. (Ries, 2011).

Los orígenes de este concepto provienen del Lean Manufacturing el cual es originario de Japón y fue desarrollado por Taiichi Ohno y Shigeo Shingo en Toyota que fueron implementados con gran éxito. En su momento, fue pionera en cuanto a la organización de las cadenas de oferta y los sistemas de producción. (Ries, 2011).

Dicha metodología cuenta con una serie de principios básicos expuestos a continuación:

**TABLA 2.1: Principios Básicos del Lean Startup**

Principio Básico 1	Diseño del conocimiento y creatividad de los trabajadores.
Principio Básico 2	Reducción de las dimensiones de los lotes.
Principio Básico 3	La producción <i>just-in-time</i> y el control de los inventarios.
Principio Básico 4	La aceleración del tiempo de los ciclos.

**Fuente:** *Elaboración Propia*

El objetivo de estos principios es el desarrollo íntegro de una empresa que tenga muy presente la diferencia entre las actividades que no aportan valor y las que sí y la contribución de los empleados a añadir valor a los productos. Siempre teniendo en mente interactuar y comprender rápidamente las necesidades del mercado. (Prodintec, 2010)

El concepto *Lean Startup* desarrollado por Eric Ries utiliza estos principios de una manera adaptada al contexto del Emprendimiento, el cual está caracterizado por la incertidumbre extrema en todas sus diferentes áreas funcionales. Ofreciendo de esta manera una solución en forma de hoja de ruta basada en la ciencia, que mide el progreso de la formación de la organización y ayuda en la toma de decisiones en las primeras fases del desarrollo y posterior optimización.

Esta nueva escuela busca ofrecer una alternativa a los planes de negocio tradicionales, considerados excesivamente elaborados, plagados de creencias y especulaciones que deben tomarse como ciertas a lo largo de todo el proceso de creación y como alternativa; sustituirlas por realidades medibles que vayan a lo largo del proceso de aprendizaje, *Idear-Crear-Producto-Medir-Datos-Aprender*, alterando así la forma de evolucionar de la *Startup* gracias al nuevo conocimiento adquirido gracias a la interacción con los clientes. Este concepto fue acuñado por Taiichi Ohno como *genchi gembutsu*, que en castellano quiere decir: ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos. (de Miguel, 2014). Con el nacimiento de esta cultura innovadora adaptada a la

gestión de los recursos en el mundo de las *Startups*, surgen a su vez y a posteriori toda una serie de herramientas con unas características comunes: (Ries, 2011).

**TABLA 2.2: Características Principales de las Herramientas Lean**

Fáciles de comprender.
Visuales.
Entran en una hoja de tamaño DIN A3.
Intuitivas.
Máxima eficiencia en cuanto a resultados obtenidos por cantidad de tiempo invertido.

**Fuente:** *Elaboración Propia*

Esta nueva corriente de *know-how* empresarial ha llevado consigo el desarrollo de un gran número de diferentes herramientas para dar a la empresa una aproximación más *Lean* como alternativa a la forma de llevarlo a cabo tradicional. En términos generales, el objetivo de utilizar dichos modelos es ayudar a entender, describir o predecir como funciona el mundo real, gracias a la exploración de una representación simplificada de una entidad en particular o un fenómeno. (Osterwalder, 2004) Un modelo tradicional, normalmente se caracteriza por tener entre treinta y cuarenta páginas teniendo como referencia un horizonte temporal de entre tres y cinco años.

Esta clase de modelo acostumbra a tener los siguientes apartados:

**TABLA 2.3: Componentes de un modelo de negocio tradicional**

1º	Resumen Ejecutivo
2º	Descripción del negocio, concepto y estrategia
3º	Análisis de la Industria
4º	Estudio de Mercado
5º	Organización y Gestión
6º	Proyecciones Financiero-económicas
7º	Estructura financiera
8º	Apéndice

**Fuente:** *Elaboración Propia*

- Resumen Ejecutivo: En él se explica en no más de dos páginas, la persona que busca llevar a cabo el negocio y de qué trata el mismo. En qué mercado se ubicará y dónde estará ubicado geográficamente, cómo generará el negocio dinero y porqué los consumidores querrán su producto o servicio. (SBA, 2020)
- Descripción del negocio, concepto y estrategia: En él se elabora acerca del producto o servicio ofrecido y sus características diferenciales, de dónde viene la idea, en qué fase de desarrollo se encuentra actualmente y una línea temporal de desarrollo.
- Análisis de la Industria: ¿Qué competencia existe en el mercado?, ¿Cómo es su oferta?, ¿Porqué preferirá el mercado esta alternativa a las ya existentes?

- Estudio de Mercado: ¿Quién es el cliente objetivo?, ¿Qué necesidades tienen?, ¿Cómo será el negocio capaz de atraer, capturar y retener a dichos clientes? (SBA, 2020)
- Organización y Gestión: En este apartado se trata la estructura actual de la organización, sus empleados y cómo pretende desarrollarse en un futuro.
- Proyecciones Financieroeconómicas: Este apartado busca exponer las expectativas de ingresos y gastos, unas cuentas de pérdidas y ganancias que incluyan un periodo de doce meses, las necesidades de capital que requiere el desarrollo del negocio, un análisis de punto puerto de beneficios y unas estimaciones de ventas futuras.
- Estructura financiera: En caso de estar en busca de inversión externa, en este apartado se exponen las cantidades necesarias para el desarrollo del negocio.
- Apéndice: Incluir estudios de mercado, registro de patentes y marcas, acuerdos de colaboración con otras empresas. (SBA, 2020)

Como alternativa a un modelo de negocio tradicional; un modelo de negocio diseñado con herramientas *Lean* ha de tener los siguientes componentes, que pueden ser confeccionados íntegramente con el uso de las herramientas que serán expuestas a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado.

**TABLA 2.4: Componentes de un modelo de negocio Lean**

Propuesta de valor
Alianzas clave, recursos clave y actividades clave
Segmentos de cliente, canales y relaciones
Generación de ingresos

**Fuente:** *Elaboración Propia*

- Propuesta de valor: Describe el valor que el negocio busca llevar al mercado y de qué manera buscará llevarlo a cabo. (SBA, 2020)
- Alianzas clave, recursos clave y actividades clave: Menciona los diferentes socios clave que se necesitará para poner el negocio en marcha y para su posterior funcionamiento. Este apartado también incluye la estrategia para ganar ventaja competitiva sobre los competidores y los recursos clave necesarios para ello, con el objetivo de generar valor dentro del mercado escogido. (Sweeney, 2020).
- Segmentos de cliente, canales y relaciones: ¿Cuál es su mercado objetivo?, ¿Cómo se puede poner en contacto con los clientes dentro de dicho mercado?, ¿Cómo generará una relación duradera con dichos clientes?, tras responder a

estas preguntas, se debe definir el mercado objetivo y dentro de él, describir personas cómo ejemplos de clientes concretos dentro de los segmentos.

- Generación de ingresos: Describir cómo va a generar ingresos la empresa y qué opciones va a dar a los clientes a la hora de efectuar el pago. (Sweeney, 2020).

## 2.2 MODELO BUSINESS MODEL CANVAS

El Business Model Canvas es una herramienta estratégica de gestión que busca definir y comunicar de una manera rápida, compacta y visual una idea preliminar de negocio en una sola pagina. En este documento se tratan los elementos básicos del negocio y producto o servicio que se busca poner en el mercado, estructurado de una manera lógica y coherente gracias a la relación visual que existe entre los diferentes elementos. (Osterwalder, 2004) Esta herramienta permite comprender el negocio de un simple vistazo y las conexiones entre la idea inicial y cómo construir un negocio alrededor de dicha idea. (Leahy, 2020). El lado derecho del Canvas tiene como objetivo el afrontar el cliente externo, mientras que el lado izquierdo busca definir el negocio en si. El punto de unión que se encuentra en la columna central es la propuesta de valor que hace referencia al intercambio de valor entre el negocio y sus clientes objetivo.

El Canvas consta de los siguientes cuadrantes; estos, fueron por primera vez mencionados en conjunto en la tesis de doctorado de Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2004).

**TABLA 2.5: Cuadrantes del Business Model Canvas**

Inglés (Original)	Castellano (Traducción)
Key Partners	Socios Clave
Key Activities	Actividades Clave
Key Resources	Recursos Clave
Value Proposition	Propuesta de Valor
Customer Relationships	Relación con los clientes
Channels	Canales
Customer Segments	Segmentos de Cliente
Cost Structure	Estructura de Costes
Revenue Streams	Ingresos

**Fuente:** *Elaboración Propia*

Contra intuitivamente, el Business Model Canvas no está hecho para ser completado de izquierda a derecha, el único punto en el que existe una falta de consenso es, cuál debe ser el primer cuadrado que rellenar, una de las aceptaciones es rellenarlo completamente de derecha a izquierda; pero para la elaboración de este trabajo debido a que la propuesta de valor es el eje principal del negocio, se tomará el siguiente orden, ya que es el más comúnmente utilizado en el ecosistema del emprendimiento. (Leahy, 2020).

- Propuesta de valor: La propuesta de valor es el pilar fundamental del negocio, donde se describe cuidadosamente el intercambio de valor entre el negocio y sus clientes. Como norma general, a cambio de dinero, el negocio resuelve un problema al cliente, mejora una solución de un problema que experimenta actualmente o le transfiere un bien o servicio. Con el objetivo de desarrollar este apartado, es conveniente anotar qué problema se está solucionando al cliente y la razón por la que el mercado estaría dispuesto a pagar por ello. Es posible que la propuesta de valor ataque simultáneamente diferentes problemas que el cliente tenga actualmente, esto no es ningún inconveniente, pueden mencionarse todos ellos en el cuadrante. (Prim, 2020)
- Segmentos de clientes: La segmentación de clientes es una práctica habitual en el mundo empresarial, que tiene como objetivo el dividir la clientela íntegra en diferentes grupos, con individuos que tengan rasgos iguales o similares acerca de ciertas características, pero que a la vez, los grupos sean heterogéneos entre sí. Estos diferentes grupos pueden obtener diferentes beneficios del producto o servicio adquirido y debido a sus diferentes circunstancias más adelante pueden ser aproximados de una manera diferente mediante un marketing mix particular a su casuística. En este rectángulo, es conveniente mencionar brevemente el tamaño del mercado al que se pretende acceder. En este apartado, es de gran utilidad haber analizado previamente una muestra de individuos dentro del mercado, mediante la herramienta *Personas* que será desarrollado posteriormente en el apartado 2.3, de haberla empleado, el relleno resultará mucho más sencillo y rápido. (Prim, 2020)
- Relación con los clientes: En este punto, se busca describir brevemente las diferentes maneras que utiliza el negocio para interactuar con sus clientes. Las diferentes alternativas pueden ser por ejemplo las siguientes: E-mail, teléfono móvil o a través de terceros. En este apartado, el Customer Journey Map desarrollado en el apartado 2.6, es completamente complementario y lo plasmado en dicha herramienta puede ser transferida a este cuadrante con gran complementariedad, logrando de dicha manera un Business Model Canvas mucho más enriquecido. (Leahy, 2020).
- Canales: Hace referencia a la manera que se desea que los clientes utilicen para entrar en contacto con el negocio hasta que lleguen a formar parte del ciclo de negocio. El Sales Funnel Canvas desarrollado en el apartado 2.7 es un buen modelo que añadir a este apartado debido a que se analiza con profundidad el camino del cliente siempre y cuando tenga lugar en línea; es decir, un embudo de ventas. Una serie de cuestiones que pueden ayudar a la correcta realización:
  - ¿Cómo va a transmitirse al cliente nuestra propuesta de valor?
  - ¿Están dichos clientes en redes sociales?
  - ¿Acuden los potenciales clientes a ferias especializadas?

A continuación, unos ejemplos ilustrativos de canales:

- Redes Sociales
- Marketing online
- Comunidades especializadas
- Red telefónica
- Tableros de propaganda

Este apartado ayudará a la empresa a centrarse en cómo va a atraer a sus potenciales clientes y a través de qué canales; con el objetivo de enfocar sus esfuerzos económicos en los mismos.

- Actividades clave: Las actividades clave son las actividades que el negocio debe llevar a cabo con el objetivo final de conseguir otorgar la propuesta de valor al cliente. En este apartado se pueden incluir elementos de índole muy diferente ya que los negocios pueden estar proporcionando un valor muy diferente el uno del otro.

A continuación, unos ejemplos ilustrativos de actividades clave:

- Diseño del producto.
- Correcta manufactura.
- Contratación de buenos ingenieros.
- Recursos clave: Los recursos clave son los diferentes elementos necesarios para proponer al cliente el valor a través de las actividades. Por ejemplo, una empresa de transportes necesitará camiones y teléfonos móviles para transportar los bienes y contactar con los destinatarios de los pedidos. (Prim, 2020)
- Socios clave: Los socios clave son los diferentes integrantes que cooperan con la compañía para lograr la realización de las actividades clave y finalmente poder ofrecer la propuesta de valor a los clientes. Un ejemplo podría ser la clara necesidad que las compañías aéreas tienen de la cooperación con los servicios de catering para sus largos vuelos transoceánicos.
- Estructura de costes: Hace referencia a todos los costes necesarios para la puesta en marcha y correcto funcionamiento del negocio. En este apartado no se excluye ningún tipo de coste, cuanto más avanzado se esté en el desarrollo de la actividad empresarial, más elaborada y concreta podrá ser la estructura de costes y por ende el Business Model Canvas será capaz de dar una imagen más fiel de su estructura de costes real.
- Ingresos: En este apartado se busca definir las diferentes vías de ingresos que la empresa intentará generar en contrapartida a la propuesta de valor que busca colocar en el mercado, esto puede ser en forma de suscripción mensual, pago único o incluso ingresos por publicidad. Aunque no es imprescindible, es conveniente mencionar en este apartado el valor que busca ingresar por cada unidad vendida; por ejemplo, si se está elaborando el canvas para una peluquería canina, el valor en euros que se prevé cobrar por cada corte. (Ebinum, 2020).

## ILUSTRACIÓN 2.1: Business Model Canvas

The Business Model Canvas					Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments				
	Key Resources		Channels					
Cost Structure		Revenue Streams						

© 2015 Strategyzer AG. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or write to Creative Commons, 175 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

**DESIGNED BY: Strategyzer AG**  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Strategyzer**  
strategyzer.com

**Fuente:** (Brucey Industrial Marketing, 2020)

### 2.3 MODELO PERSONAS

En este apartado del trabajo se tratará el modelo *Personas*.

*Personas* es un modelo de usuario que tiene como función el apoyar el diseño de la respuesta que se quiera dar a las necesidades del cliente tipo que haya sido confeccionado mediante dicha herramienta. (Van der Pijl, 2020) El modelo busca representar usuarios reales o potenciales de nuestra oferta; no es una descripción real de un único usuario o de una media de la población; sino, representa patrones de comportamiento.

Las características que a rellenar para cada persona se encuentran presentes en la tabla a continuación:

**TABLA 2.6: Componentes del modelo personas**

Nombre y Roll
Contorno
Necesidades
Tendencias Positivas
Oportunidades
Esperanzas
Tendencias Negativas
Dolores
Miedos

**Fuente:** *Elaboración Propia*

- Nombre y Roll: Dar a la persona un nombre real y roll ayuda a dar un punto de vista más real a la persona que se busca analizar.
- Contorno: Dar la personalidad mediante dibujo. (Van der Pijl, 2020)
- Necesidades: ¿Qué quiere esta persona?, ¿qué decisiones tomará?
- Tendencias Positivas: Tendencias positivas que la persona está viviendo en su vida en sus diferentes aspectos, tanto personales como profesionales.
- Oportunidades: Oportunidades que actualmente están apareciendo en la vida de dicha persona; estas pueden ser personales y/o profesionales.
- Esperanzas: Lo que esta persona espera lograr en su futuro. (Van der Pijl, 2020)
- Tendencias Negativas: Tendencias negativas que la persona está viviendo en su vida.
- Dolores: Circunstancias que estén molestando en el día a día a dicha persona.
- Miedos: Los miedos que la persona tiene de cara al futuro. (Stephanidis, 2007).

Toda esta información se analizará y expondrá junto a una serie de detalles personales ficticios de dicha persona para intentar dar vida a dicho individuo, darle una realidad más tangible y poder enfocarse en este, como si se tratara de un cliente objetivo real. Cuanto más elaborada y real se consiga hacer la persona, más útil será de cara al diseño de la solución. Este concepto, fue desarrollado por primera vez por Alan Cooper en su libro: *The inmates are running the asylum* (1999) en la búsqueda de comprender la interacción de los humanos con los ordenadores e interfaces de usuario y de esa manera hacer un producto las más centrado en el cliente posible; ya que, a diferencia de otros, busca tenerlo en mente a lo largo de todo el desarrollo.



En cuanto a los problemas que pueden aparecer al usar dicha herramienta, el más importante es el siguiente. Crear dichas *personas* sin tener ningún tipo de contraste de usuarios de la vida real, pueden desembocar en una gran disminución del valor que pudiera aportar dicha herramienta, por motivos obvios. Cuanto más desarrollada esté y cuanto más cerca esté de dar una imagen fiel de la realidad de los potenciales clientes, más útil será su uso para hacer estimaciones de la marcha de la empresa en un futuro.

El proceso de implementación del desarrollo de una *persona* incluye los siguientes pasos para su correcto desarrollo:

**TABLA 2.7: Pasos a seguir para la elaboración del Modelo Personas**

1º Identificar las categorías relevantes de usuarios
2º Procesar los datos
3º Identificar y crear esqueletos
4º Priorizar los esqueletos
5º Desarrollar los esqueletos para que sean personas
6º Validar las personas

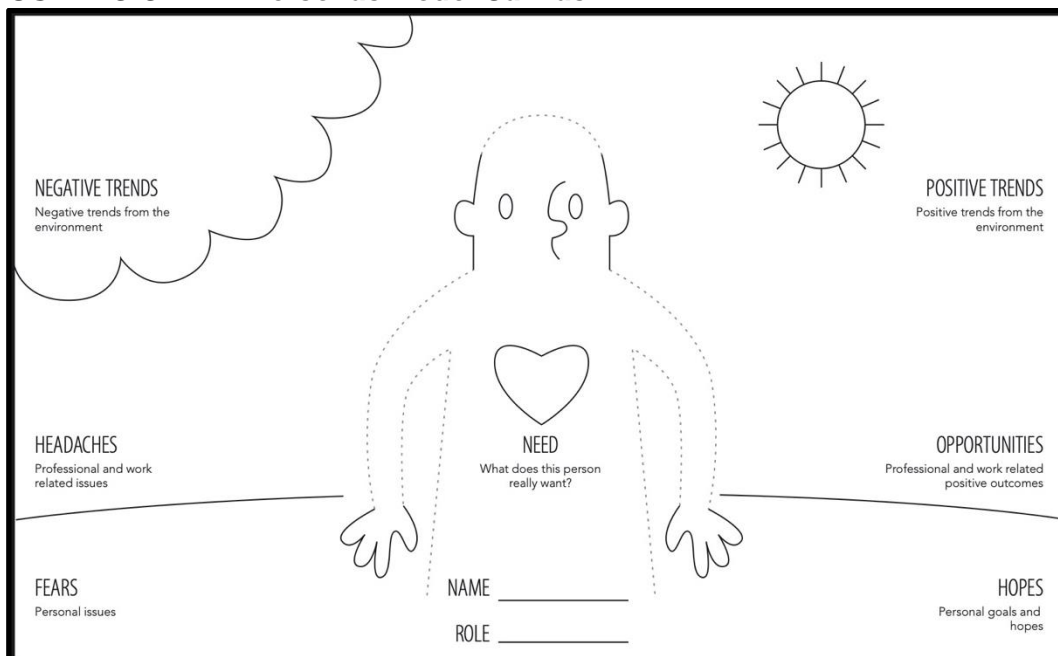
**Fuente:** *Elaboración Propia*

- Identificar las categorías relevantes de usuarios: En esta etapa se busca únicamente identificar las categorías que son importantes para el negocio y la solución que busque vender en el mercado. (Van der Pijl, 2020)
- Procesar los datos: Procesar la información para extraer información relevante para el usuario de cara a la solución y extraer las relaciones y temáticas.
- Identificar y crear esqueletos: Evaluar la información extraída para verificar las categorías de usuarios; los esqueletos son listas breves de datos particulares para cada subcategoría, creando de esta manera una especie de segmento.
- Priorizar los esqueletos: Una vez confeccionados los esqueletos se busca tener más contacto con clientes potenciales y la *Startup* con el objetivo de ponderar la importancia de cada esqueleto de cara a la estrategia que se esté siguiendo. Es posible que ciertas características de los esqueletos no sean determinantes para la segmentación para un determinado producto o servicio; por ello, será de gran utilidad la priorización de los esqueletos por la empresa. (Van der Pijl, 2020)
- Desarrollar los esqueletos para que sean personas: En este paso, se busca enriquecer los esqueletos prioritarios para transformarlos en *personas*, añadiendo información a cada persona. Esta información ha de ser concreta e individualizada para cada persona.
- Validar las personas: Una vez se hayan enriquecido las personas, es importante verificar que la parte científicamente probada; es decir, el esqueleto, siga

presente en las personas resultantes y que dicha información no haya quedado oculta por el excesivo revestimiento en el paso anterior. (Commons, 2018).

A continuación, el lienzo vacío de un Personas Model Canvas.

### ILUSTRACIÓN 2.2: Personas Model Canvas



Fuente: (Brucey Industrial Marketing, 2020)

Aunque los pasos del desarrollo de una persona pueden ser descritos brevemente; en realidad, su confección y valoración es un proceso que puede estar fuera de alcance por razones tales como el coste económico que conlleva confeccionarlos o la limitación del tiempo que puede tener una *startup*. En *The persona lifecycle*: (Pruit y Adlin, 2006), se proponen dos diferentes métodos alternativos para crear personas de una manera menos elaborada pero sí más eficiente en cuanto al coste y tiempo requeridos.

#### 2.3.1. Método alternativo primero para la creación de personas:

- Asimilar supuestos ya recogidos y crear categorías y subcategorías de usuarios.
- Crear personas con esqueleto
- Revisar.

Es fácilmente observable que este proceso no es en absoluto desarrollado en comparación al original, debido a su falta de contraste y rigor científico; en cambio, en situaciones iniciales o de urgencia se pueden confeccionar en unas pocas horas.

#### 2.3.2. Método alternativo segundo para la creación de personas:

Este otro método está diseñado para una situación en la que el producto que se busca lanzar al mercado ya haya logrado recabar información de sus clientes objetivo; como,

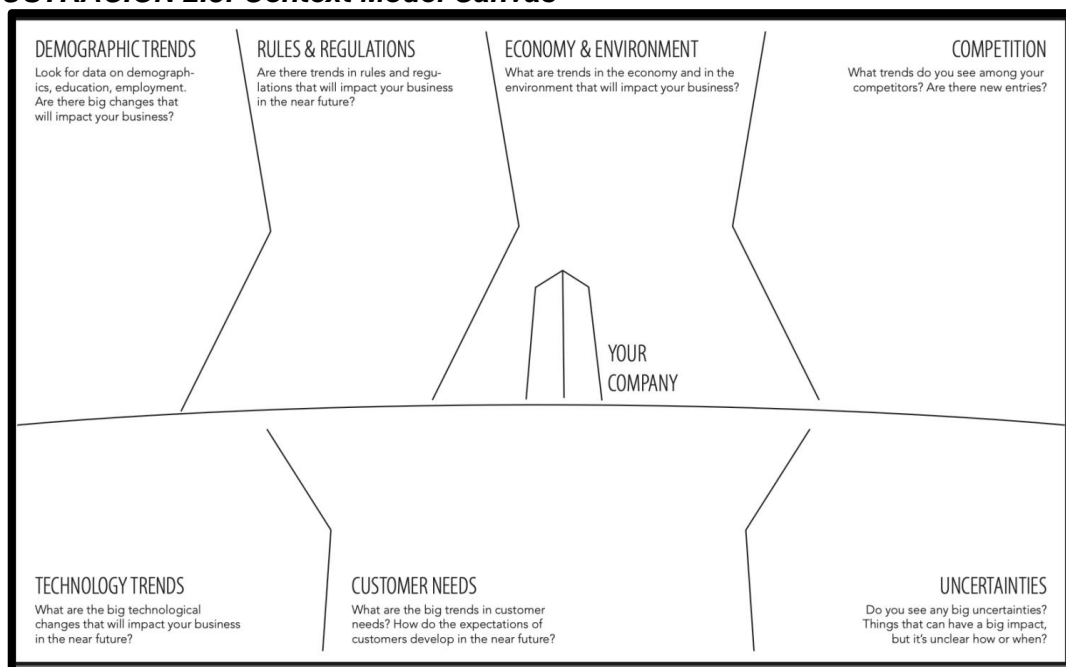
por ejemplo, una prueba piloto y se necesite desarrollar una persona en la máxima brevedad posible. El proceso sugerido es el siguiente:

- Identificar categorías de usuarios que sean relevantes para su producto o servicio en particular.
- Procesar la información recabada de los usuarios.
- Identificar y crear esqueletos con la información extraída como punto fundamental.
- Añadir detalles.

Como conclusión de este apartado, la mayor contribución que tiene el uso de *personas* es enfocar la integridad del proceso de desarrollo de la empresa en el usuario en vez de enfocarlo en todas las diferentes tareas que necesitan ser ejecutadas para sacar el producto o servicio al mercado usando únicamente como referencia en la opinión de la empresa.

## 2.4 MODELO CONTEXT MAP CANVAS

### ILUSTRACIÓN 2.3: Context Model Canvas



**Fuente:** (Brucey Industrial Marketing, 2020)

El modelo Context Map Canvas, tiene como objetivo el desarrollar la idea de negocio más allá de las barreras del producto y de la organización, para tener una comprensión más profunda de las diferentes tendencias en todos los diferentes ámbitos que están sufriendo constantes modificaciones y; por ende, puede afectar al desarrollo de la

empresa, incluyendo no únicamente la evolución prevista a muy corto plazo, sino los cambios potenciales que pueden ocurrir a más años vista. (Van der Pluijm, 2020)

Una de las mayores ventajas de este modelo, reside en la modificación que se puede ir haciendo sobre la marcha al contexto para saber a que hay que estar atento según vayan ocurriendo los acontecimientos; normalmente, en el entorno tecnológico, la aparición de ciertos avances conlleva la aparición de sucesivas mejoras y son estas actualizaciones que pueden anotarse en el *canvas* según pasa el tiempo. Otro de sus puntos favorables, es que debido a que se busca mirar hacia el futuro, nos da la capacidad de poder prever nuevas oportunidades y amenazas, que, de estar centrados únicamente en el presente, no aparecerían. De cara al futuro, otra de las versatilidades que ofrece el Context Map Canvas, es que se pueden plantear escenarios diferentes, con el objetivo de obtener la imagen mas fiel posible del contexto actual. (The Grove Consultants, 2014)

- Tendencias demográficas: Buscar información acerca de los niveles de educación, demografía, porcentaje de paro. De esa información, se busca sacar conclusiones acerca de los cambios que puedan ocurrir en el futuro que puedan alterar el negocio. (The Grove Consultants, 2014)
- Leyes y regulaciones: Búsqueda de regulaciones que se puedan convertir en posibles amenazas y por ello, puedan afectar al correcto desarrollo de la empresa. (Tsao, 2019)
- Economía y medioambiente: Buscar información acerca de las tendencias en la economía; y, por otro lado, el medioambiente.
- Competencia: Es el cuadrante que trata acerca de las observaciones a las tendencias seguidas por los competidores. En este cuadrante, también se incluyen las entradas de nuevos competidores. (The Grove Consultants, 2014)
- Tendencias tecnológicas: En la zona inferior izquierda, el objetivo es rellenar las más relevantes tendencias tecnológicas que influirán en el bienestar del negocio a medio largo plazo.
- Necesidades de los consumidores: ¿Cuáles son las grandes tendencias comunes en las diferentes necesidades de los consumidores? Por otro lado, aclarar como se prevé que se elaboren las expectativas de los clientes en el futuro.
- Incertidumbres: ¿Pueden observarse grandes incertidumbres? En términos generales, en este cuadrante se ha de elaborar acerca de los grandes factores que pueden tener un impacto importante en la empresa, pero existe la incertidumbre de saber exactamente cómo y cuándo.
- Tu empresa: Este punto no tiene mucha relevancia, únicamente busca recordar que todos los cuadrantes han de ser desarrollados teniendo en cuenta el marco particular de la empresa para que de esa manera se desarrolle específicamente para la empresa en cuestión. (Tsao, 2019)

## 2.5 MODELO BRAND STRATEGY CANVAS.

El Brand Strategy Canvas es una herramienta que sirve como modelo para rellenar con el objetivo de construir de una manera estructurada y tangible los siguientes elementos: posicionamiento de marca, esencia principal de la marca y personalidad de la marca; adecuados específicamente al negocio y de esta manera, conectarlos con los valores de la empresa y el mensaje clave que la marca busca transmitir al mercado. Su mayor ventaja reside en la facilidad que da la herramienta para en una o dos caras desarrollar la marca; este es un documento que se puede compartir con gran facilidad y agilidad y sirve para ambas presentaciones en pantalla y reuniones en formato papel; encajando a la perfección con el resto de las herramientas expuestas a lo largo del trabajo de fin de grado; juntas sirven para desarrollar un plan de negocio.

### ILUSTRACIÓN 2.4: Brand Strategy Canvas

The diagram illustrates the Brand Strategy Canvas template. On the left, a red vertical bar contains the text 'BRAND STRATEGY CANVAS' and a stack of colorful folders. The main canvas is divided into several sections:

- COMPANY:** A section on the left for general company information.
- PERSONA:** A section on the left for defining the target persona.
- DESCRIPTION:** A section on the left for describing the company or product features.
- CUSTOMER / USER INSIGHT (A):** A section at the top left for customer insights.
- COMPETITIVE ENVIRONMENT (C):** A section in the middle left for competitive analysis.
- COMPANY / PRODUCT FEATURES (B):** A section in the bottom left for product features.
- RATIONAL BENEFITS (C D):** A section at the bottom left for rational benefits.
- EMOTIONAL BENEFITS (E):** A section at the bottom left for emotional benefits.
- BRAND POSITIONING STATEMENT:** A central section for the brand positioning statement, containing:
  - AUDIENCE (A) For:** A section for the target audience.
  - DESCRIPTION (B) is:** A section for the brand description.
  - BENEFIT (C) that:** A section for the brand benefit.
  - PROOF (D) because:** A section for the brand proof.
  - PAYOFF (E) so that:** A section for the brand payoff.
  - BRAND ESSENCE:** A section for the brand essence.
- COMPANY VALUES:** A section on the right for company values.
- BRAND PERSONALITY:** A section on the right for brand personality.
- KEY MESSAGES:** A section on the right for key messages.

At the bottom left, there is a small logo for 'BRAND STRATEGY CANVAS' and a stack of colorful folders. At the bottom right, there is a logo for 'BRUCEY'.

**Fuente:** (Van der Pluijm, 2016).

Margen izquierdo del Canvas:

En este apartado se busca rellenar los datos particulares a desarrollar dentro del canvas.

- Empresa/Startup: Nombre de la empresa o Startup.
- Persona: En este apartado se introduce el término *persona* que previamente ha de haber sido desarrollado en el apartado 2.3.
- Descripción: Se incluirá una descripción breve extraída de la elaboración de la herramienta *Persona*. (Woods, 2020)

Primera columna.

- a) Cliente/Usuario: La estrategia de la marca ha de ser desarrollada teniendo siempre en mente el cliente como epicentro. Una vez las personas hayan sido desarrolladas, se utilizará este canvas para plasmar los puntos más importantes aprendidos gracias al uso de la herramienta Persona para desarrollar una marca centrada en el cliente. A parte de lo mencionado previamente, se ha de incluir también los siguientes puntos; lo que sugiere la posibilidad de volver a entrevistarse con potenciales clientes para extraer nueva información relevante para el desarrollo del plan de negocio. (Casey, 2020)
- ¿Qué piensa el cliente acerca de la categoría en la que está posicionada la empresa?
  - ¿Cómo de relevante es la marca de cara a dichas necesidades o deseos?
  - ¿Qué problemas les soluciona la empresa?
  - ¿Qué beneficios ofrece su solución al problema que son más valoradas por el cliente objetivo?
  - Actualmente, ¿Cuáles son las características y agentes que más influyen en solucionar sus problemas dentro de dicha categoría?
  - Empresa/Características del producto o servicio: Describir la empresa, con los productos y/o servicios que ofrece de una manera simple y los problemas que solucionan para ellos y qué los diferencia en contraste con el resto de las soluciones. (Casey, 2020)
- b) Entorno competitivo: En este punto se trata el entorno competitivo que rodea a la empresa en el mercado particular de la solución que se busca dar. (Woods, 2020)
- Definir categoría
  - Considerar ambos competidores directos e indirectos y definirlos brevemente.
  - Ubicar el vacío competitivo en la estrategia.
  - ¿Está esta solución disruptiendo el mercado de alguna manera?
- c) Beneficios Racionales:
- ¿Cuáles son los beneficios tangibles del producto o servicio que se busca ofrecer?
  - Describir las diferencias funcionales y visibles, que las soluciones dan lugar en la vida de los usuarios.
  - ¿Cuál de estos beneficios es el más único e importante para el cliente? (Casey, 2020)
- d) Beneficios Emocionales:
- ¿Cuáles son los beneficios intangibles que tiene el consumidor al utilizar el producto o servicio?
  - Diferencias emocionales y sociales que tiene el cliente gracias al uso del producto o servicio.
  - De los citados beneficios, hacer una jerarquía para determinar cuáles de ellos son imprescindibles y que más valor dan. (Woods, 2020)

Segunda columna. Posicionamiento de la marca.

Los puntos descritos juntos conformarán la integridad del posicionamiento de la marca. Para su correcto desarrollo, los puntos incluidos dentro de los diferentes apartados han de cumplir las diferentes características:

- Relevancia.
  - Unicidad.
  - Credibilidad.
  - Procesable.
  - Sostenible.
- 
- a) Audiencia/Cliente objetivo: En este cuadrante se ha de describir en pocas palabras quién es el cliente objetivo y cuales son sus necesidades más importantes desde el punto de vista psicografico y cómo se relaciona a su vez con la marca. (Casey, 2020)
  - b) Descripción: Descripción breve y simple del producto o servicio.
  - c) Beneficio/Ventaja: ¿Cuál es el aspecto más relevante a través del que recibe utilidad el usuario? y de qué manera se diferencia de las alternativas existentes actualmente. (Woods, 2020)
  - d) “Proof”: ¿Cuáles son las razones racionales o lógicas y comprobables para creer en el punto anterior?
  - e) “Payoff”: ¿Cuál es el beneficio emocional que obtiene el usuario? ¿Responde a la respuesta de la necesidad en el primer punto?
  - f) Esencia de la marca: Es un muy resumen breve expuesto de una manera pegadiza y bien sonante acerca del posicionamiento de la empresa. (La esencia de quien se es y la razón de su existencia). Dicha esencia ha de ser única; a poder ser, idealmente debe estar comprendida en un máximo de 4 palabras, aunque pueda resultar complicado sintetizarlo en ciertos casos.

Tercera columna.

Estos elementos deben estar en la misma línea si se quiere implementar la estrategia de la marca de una manera efectiva.

- a) Valores de la compañía
  - ¿Cuáles son los valores de la Startup?
  - ¿Cómo se ve influenciada la compañía por los valores de los fundadores?
  - ¿Cómo influyen los valores de la empresa al producto, servicio, cultura y costumbres?

- b) Personalidad de la marca:
  - ¿Cuáles son las características humanas de la marca? (uso de adjetivos).
  - ¿Qué se desea que los clientes sientan cuando vean u oigan la marca? ¿Cómo conecta la personalidad de la marca con las creencias emocionales descritas en “Beneficios Emocionales”? (Casey, 2020)
  
- c) Mensaje clave:
  - ¿Cuál es tu historia?
  - ¿Cuáles son las características diferenciadoras de la marca?

## 2.6 MODELO CUSTOMER JOURNEY

El Customer Journey Canvas (Canvas del Trayecto del Cliente), es una herramienta que ayuda a definir todo el proceso que va siguiendo el consumidor con el objetivo final de satisfacer una necesidad. La herramienta ayuda a la Startup a empatizar con las tareas que debe llevar a cabo el cliente tipo. El modelo también ayuda a la mejora de procesos; es decir, una vez se haya lanzado el producto o servicio al mercado, se podrá observar cuales con los pasos que va dando el consumidor y de esta manera poder facilitar y mejorarlo para que el cliente tenga una mejor experiencia. La información para rellenar dicho puede provenir de diferentes fuentes. Lo recomendable es que cuando se esté rellenando para un producto que aún no esté en el mercado, se utilice una persona aleatoria no sesgada para describir su trayecto. En cambio, si el producto ya está en el mercado, la fuente de información más fiable provendrá de entrevistas a clientes actuales o de otros individuos que decidan contratar o comprar de otras empresas. (Leahy, 2020).

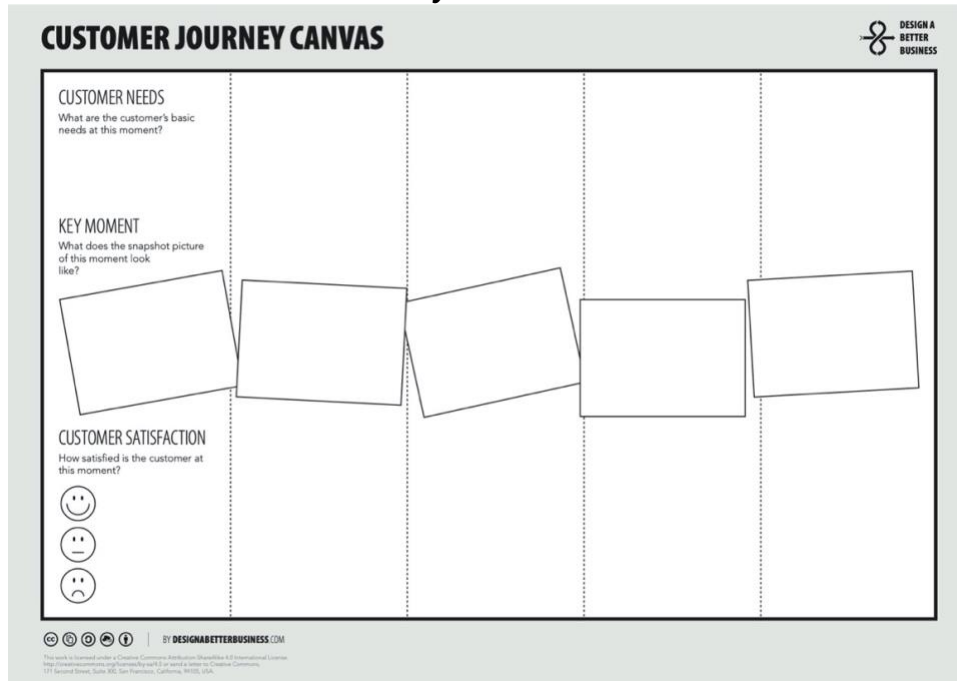
Este Canvas debe ser rellenado en un determinado orden:

- a) Key Moments:
  - ¿Cuáles son los diferentes contactos que se tienen con el consumidor?
  - ¿Cuáles son los momentos cruciales o de más relevancia para el comprador?
  - ¿Cómo son los problemas que estos deben resolver?
  - ¿Cómo solucionan dichos problemas?
  
- b) Timeline and Stages: En esta franja se han de al menos definir cinco pasos diferentes a lo largo de la ruta del cliente de una manera lógica y ordenada; también debe añadirse el tiempo que cada uno de estos pasos consume del tiempo del cliente. Estas anotaciones temporales pueden llegar a ser muy importantes en algunos sectores; por ello, es conveniente si se tiene la oportunidad de poder cronometrar el camino del cliente y anotarlo en el lienzo.
  
- c) Customer Satisfaction: Esta anotación busca dar voz a las emociones existentes dentro del consumidor a la hora de realizar cada una de las tareas mencionadas en el “Timeline and Stages”. ¿Se sienten molestos por tener que llevarla a cabo?, ¿Es una etapa placentera para el cliente?



- d) Customer Needs: En este área se debe centrar en los objetivos finales que desea el consumidor que lleva a cabo dichas acciones o etapas.

### ILUSTRACIÓN 2.5: Customer Journey Canvas



**Fuente:** (Brucey Industrial Marketing, 2020)

## 2.7 MODELO SALES FUNNEL

El Sales Funnel Canvas (SFC) también conocido en castellano como el Canvas del Embudo de Ventas es una herramienta que permite a su usuario confeccionar en únicamente una cara los aspectos más determinantes para el correcto desarrollo de una estrategia de ventas en un entorno digital. Al igual que las diferentes herramientas desarrolladas previamente, busca resumir un plan de marketing excesivamente elaborado que conlleva una duración excesiva y reemplazarlo por un Canvas de las características como el que será desarrollado en este apartado. (Echaleku, 2020). El funnel ha de ser desarrollado de izquierda a derecha y fase a fase. Antes de empezar a analizar la plantilla es necesario comprender el vocabulario existente en los títulos de ambos márgenes horizontal y vertical.

En el eje horizontal se encuentran las siguientes:

- Awareness: Necesidad latente entre el público objetivo. (Atención)
- Interest: Interés que muestra el público por resolver la necesidad. (Interés)

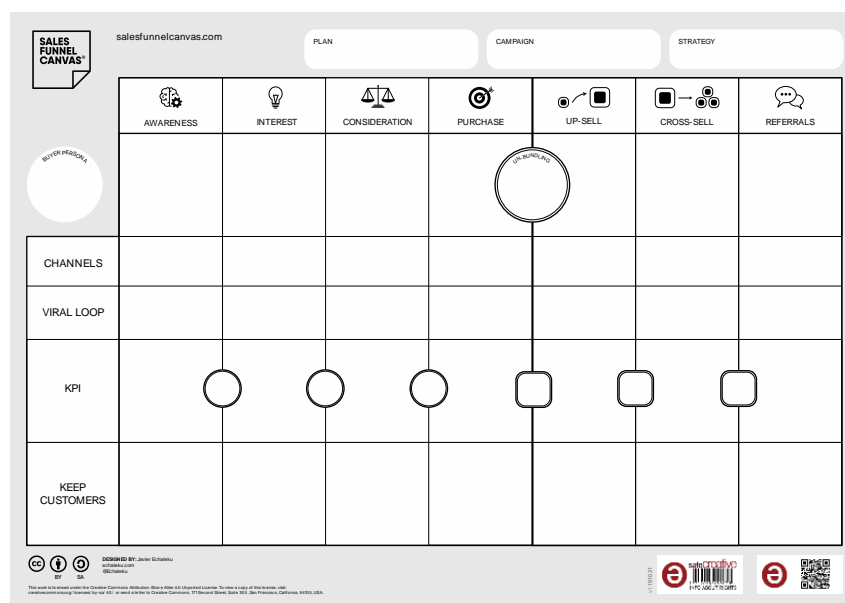
- Consideration: Es la fase en la cual el usuario estudia las diferentes opciones para resolver una necesidad mediante una adquisición. (Deseo)
- Purchase: Acción determinada en el que se efectúa la compra. (Acción)
- Up-sell: Momento puntual en el que se ofrece al cliente un bien o servicio con mayores prestaciones a las necesitadas por el cliente.
- Cross-sell: Oferta al cliente de productos o servicios complementarios al necesitado para cubrir sus necesidades estrictamente.
- Referrals: Recomendaciones que hacen los clientes, estas son una de las características más usuales de los negocios online donde la gente opina acerca de los productos o servicios adquiridos.

En el eje vertical se encuentran las siguientes:

- Channels: Canales mediante los cuales la empresa puede contactar con el cliente.
- Viral loop: Ciclo viral que permite aumentar el número de nuevos clientes gracias a las acciones de usuarios que ya han entrado en el embudo de ventas.
- KPI (Key Performance Indicator): Indicador es que permiten medir un objetivo fijado previamente y de dicha manera medir la efectividad de las acciones tomadas.
- Keep customers: Acciones que permiten que el cliente se mantenga en cada una de las fases del embudo evitando que retroceda a la anterior.
- Buyer persona: Se encuentra ubicado a la izquierda del margen del Canvas, se trata del perfil de un cliente diseñado mediante la herramienta persona.

El Canvas tiene la apariencia mostrada en el siguiente gráfico:

**ILUSTRACIÓN 2.6: Sales Funnel Canvas**



**Fuente:** (Echaleku, 2020)

Para su correcto relleno, antes es importante saber que se debe relleno dicho tablero de una manera diferente para cada una de las Personas que se desarrollen con la

herramienta Persona, de esta manera se podrá con más facilidad identificar las acciones que no funcionen con diferentes segmentos de clientes, productos, servicios o estrategias; de manera que se pueda optimizar de una manera más ágil.

En cada una de las fases del Canvas se debe definir qué acción se va a llevar a cabo y mediante qué canales en concreto. La fase en la que se encuentre determinará el canal a usar, ya que el mensaje y el modo a través del que más interesa comunicarse dependerá del punto en el que se encuentre. Si la empresa llevando a cabo la acción busca vender en tienda física o en tienda online, sus actuaciones serán diferentes.

En segundo lugar, el viral loop: En esta segunda fila se recalca si existen o no acciones que hagan que el usuario comparta la interacción que esté teniendo con la empresa vendedora.

En este apartado se pueden categorizar diferentes acciones que pueda tener lugar en el mundo digital tales como: enviar links de web, compartir códigos de descuento, retweets, me gustas, comentarios y toda una serie de interacciones en línea. Estas acciones determinan el interés que la empresa genera entre su mercado objetivo, lo tanto que gusta o disgusta. El tener estas acciones monitorizadas es una herramienta para buscar cómo puede tener más repercusión la marca en el mundo digital y consecuentemente aumentar su nivel de ventas.

La siguiente fila KPI ayuda a medir y cuantificar los resultados definidos en las fases anteriores. Se comenzará por escoger los diferentes indicadores que ayuden a medir las interacciones y de esa manera poder ubicar los cuellos de botella, el alcance de las diferentes acciones y contrastar las hipótesis fijadas previamente. Con esta información obtenida se podrán reforzar las acciones con buen resultado y pivotar las que no hayan dado buen resultado. El nivel de detalle es muy elevado gracias a las herramientas gestoras de redes sociales y web, de esta manera se podrá saber en qué momento en concreto el potencial comprador ha salido del embudo y corregir los errores. En el gráfico se pueden observar una serie de círculos en esta fila, estos indican el cambio de fase dentro de dicho embudo de ventas, de manera que si los usuarios pasan al siguiente nivel del embudo serán representados al otro lado del círculo. Los cuadrados hacen referencia al nivel de ventas obtenido.

La última fila, Keep Customers, hace referencia a las diferentes acciones que se pueden llevar a cabo con el objetivo de que el cliente online siga los pasos que se busca que tomen con el objetivo de la venta final. Mirando a la mitad derecha de la tabla, se pueden observar que las intersecciones de las filas mencionadas previamente tendrán lugar con las columnas: Atención, Interés, Deseo y Acción.

En la mitad derecha podemos encontrar tres diferentes columnas: Up-Sell, Cross-Sell y Referrals. Estas tres columnas tienen como objetivo el análisis del valor que el cliente trae a nuestro negocio a lo largo de su vida. A pesar de sus compras directas, dicha *Persona* podrá generar más dinero al negocio una vez haya tenido lugar la compra mediante las tres diferentes estrategias. De manera que se le ofrezcan productos con mayores calidades o funcionalidades, compre otros productos diferentes pero relacionados, o que mediante sus *referrals* la compañía consiga obtener un mayor número de ventas.

### 3. DESARROLLO PRÁCTICO

Este tercer bloque temático tiene como objetivo la aplicación práctica de los modelos desarrollados a lo largo de toda la segunda parte del trabajo, mediante la utilización de una idea de negocio desarrollado a raíz del Máster en Emprendimiento de la Universidad de Cantabria por David Iglesias, Silvia Odriozola, Laro Hernández, Guillermo Gonzalez y David Herrerías durante los cursos académicos 2018/19 y 2019/20. Gracias a esta aplicación práctica será mucho más efectivo comprobar la utilidad de dichos modelos ya que esta Startup se considera en el momento actual una empresa en creación y que tiene la necesidad de llevar a cabo un plan de negocio *Lean* debido a la escasez de recursos.

#### 3.1 STARTUP CONPPY

La idea de negocio de Conppy es ayudar a las personas que necesitan recibir un servicio a conectar con particulares que tengan conocimientos en un campo o profesionales que estén dispuestos a efectuar dicho servicio mediante el uso de una plataforma web; aportando toda una serie de valores añadidos que ayuden a solucionar los problemas de ambos integrantes de la transacción de la mejor manera posible.

A lo largo de este bloque, se desarrollarán mediante las herramientas indicadas la propuesta de valor única de Conppy más en profundidad; unos ejemplos de la propuesta de valor podrían ser los siguientes:

- Para las personas que demandan servicios:
  - o Flexibilidad horaria a la hora de recibir los servicios.
  - o Información completa del prestador de servicio.
  - o Seguridad en el pago del servicio.
- Para los profesionales:
  - o Obtener nuevos clientes
  - o Generar nuevos ingresos

#### 3.2 APLICACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS

La implementación gráfica del Business Model Canvas, se encuentra en el apartado de Anexos: ANEXO I.

El Business Model Canvas tiene como objetivo mostrar en una sola cara una idea de negocio; las diferentes herramientas implementadas a lo largo del trabajo se pueden ver representadas en las diferentes áreas del propio Canvas. El rellenado de esta plantilla es relativamente sencillo una vez se tienen claros los diferentes componentes de la idea de negocio; cabe recordar que existe cierto disenso en cuanto al orden de rellenado del Canvas. En este trabajo se ha tenido en cuenta al cliente como punto principal de los negocios, por lo que todas las diferentes áreas deben situarse detrás de la propuesta de valor que se busca proponer al mercado. El orden por ende será el mostrado a continuación.

- Propuesta de valor:  
Conppy busca introducir en el mercado una plataforma que haga sentir el sentido de comunidad a sus usuarios y tenga un método de pago seguro. La plataforma dará unas nuevas facilidades a los usuarios tales como la capacidad de escoger el horario, lugar y el precio que desea pagar por un servicio.; por otro lado, quien busca prestar el servicio también tendrá dichos beneficios y tendrá otra serie de beneficios tales como *reviews* de otros profesionales que hayan prestado servicios a ciertos usuarios, conseguir más clientes o publicidad. De esta manera se logra una mayor transparencia y cercanía entre el prestador del servicio y quien lo contrata. En la propuesta de valor se puede sentir la esencia de la nueva iniciativa que se busca introducir en el mercado y su particular forma de atacar los problemas frente a como lo hace la competencia existente.
- Segmentos de clientes:  
Ya que Conppy se trata de una plataforma digital, está dirigida a personas que tengan cierta predisposición a utilizar el internet para resolver su problemas y profesionales que de verdad busquen aumentar la cartera de sus clientes con el objetivo de conseguir una mayor facturación.
- Relaciones con los clientes:  
Conppy busca ser una plataforma muy cercana al cliente y que ayude a resolver los problemas de sus usuarios; esto se complementará a la vez con un sistema seguro y que garantice la privacidad de los usuarios de una manera transparente.
- Canales:  
Los canales que Conppy utiliza son digitales en su mayoría; entre los que se pueden incluir redes sociales, anuncios online, o email. Conppy busca ser una plataforma que, aunque sus servicios tengan lugar en su mayoría de una manera presencial, tengan el internet como vía de comunicación fluida y segura.
- Actividades clave:  
Las actividades clave de Conppy son el mantenimiento y la constante mejora del sitio web y la atracción de clientes mediante anuncios a la plataforma.
- Recursos clave:  
Los recursos clave que Conppy necesita para su correcto funcionamiento son la plataforma y los diversos equipos informáticos para su confección; estos serán a la vez también vitales para la interacción a través de las redes sociales y el contacto con el cliente.
- Socios clave:  
Conppy tiene toda una serie de socios indispensables para el desarrollo de su actividad habitual externos a la empresa entre los que se pueden encontrar las compañías de seguros, los proveedores de mapas, los buscadores online o los propios profesionales que busquen prestar servicios.

- Estructura de costes:  
Los costes necesarios para llevar a cabo la idea de negocio son entre otros el dominio, las tasas administrativas, el personal, la publicidad o el servidor.
- Ingresos:  
En este último apartado se busca representar de una manera escueta las diferentes vías que la empresa tiene para generar ingresos; Conppy tiene las siguientes: comisión por operación, publicidad, promociones y pagos por posicionamiento privilegiado dentro de la plataforma.

### 3.3 APLICACIÓN DEL MODELO PERSONAS

La implementación gráfica del Modelo Personas se encuentra en el apartado de Anexos: ANEXO II y ANEXO III

A la hora de aplicar el método Personas a Conppy, se deben tener en cuenta ambos el prestador de servicio y el que contrata. Con el objetivo de hacer a ambos más humanos se les ha nombrado con nombres propios y a lo largo de los diferentes cuadrantes del Canvas se ha rellenado las diferentes áreas que los representa, de esta manera será mucho más fácil generar una idea del individuo al que se le busca solucionar los problemas particulares. Es posible dividir el Canvas en el lado positivo (el derecho) y el izquierdo que representa cosas negativas acerca de las personas. Para el prestador de servicio modelo “Juan”, cosas negativas pueden ser que Juan no tiene un local profesionalizado para la enseñanza, teme perder su trabajo a media de jornada de 700€ mensuales o su miedo a no encontrar a alguien con quien compartir su vida. En cambio. El María tiene unos aspectos negativos muy diferentes tales como no encontrar en su entorno fontaneros que le ayuden a lo largo del fin de semana, tiene miedo a no progresar en sus estudios y echa de menos a sus padres.

En el lado derecho del Canvas Juan no tiene una gran competencia de particulares que buscan dar clase de piano, tiene la oportunidad de conseguir una nueva forma de generar ingresos enseñando piano y espera seguir siendo feliz. Por otro lado, María está siendo capaz de resolver muchos de sus problemas gracias a internet, espera seguir progresando en sus estudios y cree que internet puede ser una buena solución para resolver su problema de nuevo.

Como se puede comprobar a lo largo de esta explicación, la herramienta tiene una gran capacidad de dar vida a los clientes y ayuda en ocasiones a la confección de la propuesta de valor. Una vez que se hallan llevado a cabo entrevistas y/o encuestas, la persona se podrá confeccionar de una manera estadística, teniendo así una imagen aún más fiel del cliente objetivo.

### 3.4 APLICACIÓN DEL CONTEXT MAP CANVAS

La implementación gráfica del Context Map Canvas, se encuentra en el apartado de Anexos: ANEXO IV.

El Context Map Canvas tiene como objetivo el análisis del entorno en el que busca surgir la startup. A continuación, se representan los diferentes cuadrantes y como estos han sido rellenados de una manera específica para Conppy; mostrando así las diferentes ocurrencias que pueden afectar de una manera externa a la empresa en el momento actual o en un futuro a corto y medio plazo.

- Demographic trends: España actualmente tiene una pirámide poblacional desequilibrada.
- Rules&Regulations: La regulación es incierta para las empresas con un gran componente digital en nuestro país.
- Economy&Environment: La economía colaborativa cada vez está más desarrollada y ayuda a obtener ingresos a más personas.
- Competition: Nuevas startups buscando llevar a cabo negocio similar.
- Etece, Clintu, Wanta, TaskRabbit, Thumbtack, ListMinut.
- Technology Trends: La llegada de mejores conexiones, mejor desarrollo de plataformas y dispositivos de los usuarios.
- Customer Needs: Los usuarios cada vez son más exigentes, quieren más información acerca de lo contratado, quieren un trato más personalizado y flexible.
- Uncertainties: Incertidumbre acerca de la legislación debido a la inestabilidad política.

### **3.5 APLICACIÓN DEL BRAND STRATEGY CANVAS**

La implementación gráfica del Brand Strategy Canvas, se encuentra en el apartado de Anexos: ANEXO V.

El Brand Strategy Canvas tiene como objetivo la elaboración de la estrategia de marca para la empresa que se busca poner en funcionamiento especializada para un cliente tipo diseñado a través de la herramienta personas; de esta forma, se podrá adecuar el posicionamiento de la marca a el cliente en particular al que se busca dar servicio. En el caso de Conppy, se ha desarrollado para María que es la persona creada en el ANEXO III.

María busca una solución innovadora y con garantías; Conppy se encuentra en una categoría de contactos y prestación de servicios con competencia tanto directa como indirecta y tiene como definición ser una plataforma digital para la puesta en contacto de personas que tienen una necesidad de servicio con otras que estén dispuestas a hacer el trabajo requerido.

Los beneficios se pueden dividir en racionales y emocionales. En cuanto a los racionales:

- Sentido de comunidad
- Seguridad con el método de pago
- Flexibilidad horaria, de lugar y precio
- Reviews de profesionales
- Variedad de servicios
- Diversidad de profesionales para elegir

En cuanto a los beneficios emocionales:

- Tranquilidad
- Facilidad
- Uso de una solución de moda innovadora

Tras tener este breve análisis de los beneficios que obtiene el usuario de la plataforma, una breve propuesta de valor, el entorno particular de competencia y el cliente tipo, ahora es momento de en la segunda columna confeccionar el posicionamiento que se busca introducir en el mercado.

La audiencia a la que se desea atraer a Conppy consta de personas con restricciones debido a su ocupación que tienen necesidades determinadas a la hora de contratar servicios de diferente índole. Para resolver este problema, se pretende crear una plataforma que busca poner en contacto y hacer el seguimiento de las transacciones generando los beneficios para los usuarios desarrollados en la propuesta de valor; sobre todo, flexibilidades y garantías.

La ratificación que se ha obtenido de parte del mercado son los buenos resultados y la predisposición mostrada en encuestas y prueba piloto; concluyendo con la esencia de la marca: “El mejor servicio posible, adaptado al 100% a ti.”

Una vez se ha llegado a la esencia de la marca, se debe acceder a la tercera columna donde se elaboran los valores, la personalidad y el mensaje clave de la marca. Para Conppy, sus valores principales son los siguientes:

- Agilidad
- Adecuación al cliente
- Seguridad
- Transparencia

Su personalidad se busca que sea:

- Innovadora
- Leal
- Amigable
- Segura

En último lugar el mensaje que busca atraer a los usuarios y que represente de la mejor manera posible a la marca es: “Somos una startup que busca dar una solución innovadora a los problemas cotidianos de la prestación de servicios a través de la tecnología”; este es un resumen breve de lo que tiene Conppy como misión.

### **3.6 APLICACIÓN DEL CUSTOMER JOURNEY**

La implementación gráfica del Customer Journey, se encuentra en el apartado de Anexos: ANEXO VI

El Customer Journey Canvas tiene como objetivo acompañar al cliente objetivo a lo largo de las diferentes necesidades que va sintiendo hasta en el momento que satisface dichas necesidades y como se siente en ese momento, identificando entre medias el momento clave. Esto ayuda a la compañía a guiar en el proceso de compra pudiendo adecuar su publicidad las emociones sentidas en esos momentos clave en los que el cliente objetivo toma acción y hacer el funcionamiento de la solución lo más adecuada para los diferentes momentos que el cliente siente a lo largo del proceso.



A continuación, la aplicación del modelo de un cliente tipo para Conppy, las necesidades que se desarrollan son relativamente comunes cuando un sujeto tiene una necesidad de servicio que satisfacer:

- Necesidad 1: “Recibir un servicio”
  - o Momento Clave: Momento en el que la necesidad es latente.
  - o Satisfacción del cliente: El cliente se encuentra ansioso debido a una necesidad no satisfecha y sin una solución determinada a su problema concreto.
- Necesidad 2: “Contratar”
  - o Momento Clave: Momento en el que las necesidades específicas se han interiorizado e incluido en la necesidad del servicio.
  - o Satisfacción del cliente: El cliente se encuentra más tranquilo ya que está más cerca de dar una solución a su problema.
- Necesidad 3: “Pagar”
  - o Momento Clave: Momento en el que se ha llevado a cabo el servicio y falta remunerar al prestador.
  - o Satisfacción del cliente: El cliente se encuentra realizado o no con la prestación de servicio, por lo que tener que retribuir al prestador puede hacerle sentir de diferentes maneras. (justo o injusto).
- Necesidad 4: “Servicio postventa”
  - o Momento Clave: Momento en el que se ha efectuado el pago y el cliente tiene alguna necesidad insatisfecha o no que desea comunicar a la plataforma y/o comunidad de usuarios.
  - o Satisfacción del cliente: El cliente se encuentra realizado ya que tiene la opción de dar su opinión y reclamar si es necesario.

### **3.7 APLICACIÓN DEL SALES FUNNELL**

La implementación gráfica del Sales Funnel, se encuentra en el apartado de Anexos: ANEXO VII.

Una vez confeccionadas todas las herramientas expuestas a lo largo del TFG, es momento de ser más específicos a la hora de acciones particulares que pueden ayudar a conseguir un alto volumen de circulación y registros en la web; como son atraídos y como pueden ser retenidos en la plataforma mediante estrategias de marketing web.

Un cliente tipo seguirá los pasos tradicionales de marketing y ventas de Atención, Interés, Deseo y Acción; esto se puede ver en el lado derecho del Canvas; en cambio, al lado izquierdo se añaden “Up-Sell”, “Cross-Sell” y “Referrals” que son una adición que busca conseguir escalar el nivel de tráfico de la plataforma.

En esta aplicación práctica se ha vuelto a tomar a la persona María como modelo para su adecuación.

- Atención: SEM, Influencers, concursos creativos y sorteos periódicos.
  - o Channels: Redes sociales y buscadores.

- Viral Loop: Fomentar que sorteos y concursos tengan un componente cooperativo.
- KPI: Clics, likes y seguidores
- Keep Customers: Nuevos seguidores interesados en seguir los concursos o sorteos periódicos.
- Interés: Llegar a la página principal de la plataforma.
  - Channels: Página concreto de servicio deseado.
  - Viral Loop: Obtener descuento si: compartes, amigos contratan o se registran.
  - KPI: Tasa de rebote, tiempo de visitas, y número de usuarios.
  - Keep Customers: Email para información y descuentos.
- Deseo: Re-marketing, recordatorio vía email y reviews.
  - Channels: Redes sociales y email.
  - Viral Loop: Reenviar correo a posibles interesados.
  - KPI: Visitas desde links, % de apertura y comentarios.
  - Keep Customers: Descuentos o coberturas especiales.
- Acción: Página de contratación o reserva.
  - Channels: Plataforma.
  - Viral Loop: Compartir contratación.
  - KPI: Número de ventas e importe, compras no efectuadas, ventas con descuento y beneficios ofrecidos a lo largo del embudo de ventas.
  - Keep Customers:
- Up-Sell: Tarifa premium y recibir cupón por compra mayor a cierto importe.
  - Channels: Plataforma, email, sms.
  - Viral Loop: Compartir.
  - KPI: Contrataciones y clics.
  - Keep Customers: Club, foro especial y newsletter.
- Cross-Sell: Email o plataforma ofrece pack de servicios y cupón para próxima compra.
  - Channels: Plataforma, email, sms
  - Viral Loop: Compartir.
  - KPI: Contrataciones y clics.
  - Keep Customers: Club, foro especial y newsletter
- Referrals: Programa amigos, familias y descuentos por compartir.
  - Channels: Plataforma y web de recomendaciones.
  - Viral Loop: Boca-oreja virtual.
  - KPI: Contrataciones provenientes de los diferentes programas de familia y amigos.
  - Keep Customers: Beneficios por recomendar.

## 4. CONCLUSIONES

El objetivo de la elaboración de este trabajo de fin de grado en su origen fue la descripción teórica de las diferentes herramientas y posteriormente llevar a cabo una evaluación de su utilidad, complementariedad y finalmente, su capacidad para sustituir un plan de negocios tradicional por uno llevado a cabo con metodología *lean* con el uso de estas. A continuación, se expondrán los hallazgos más relevantes que se han obtenido gracias al análisis de las diferentes herramientas.

- Business Model Canvas: Es la herramienta que tiene como objetivo definir y comunicar de una manera rápida, compacta y visual la idea de negocio. Es la herramienta principal para representar las diferentes áreas de interés que comprende un plan de negocio tradicional. Las diferentes herramientas evaluadas a lo largo del trabajo son plenamente compatibles con el uso del Business Model Canvas y sirven para hacer un análisis exhaustivo de las diferentes áreas que comprende el propio Canvas y como material suplementario, para expresar los puntos brevemente expuestos en el Canvas principal. El Business Model Canvas será la hoja que defina el negocio de una manera abreviada; se le puede sacar su máxima utilidad al usarlo de cara a exposiciones a inversores, para que tengan un buen vistazo de lo que conforma el negocio en una sola página.
- Modelo Personas: Tiene como objetivo el diseño de la respuesta que se busca dar a las necesidades del cliente tipo, confeccionado mediante el uso de esta herramienta. Esta busca hacer a la empresa ponerse en el lugar del cliente para desarrollar la idea, centrándose siempre en la experiencia del cliente. La información hallada con esta herramienta encajará perfectamente en el Business Model Canvas en los cuadrantes: Propuesta de valor, Segmentos de clientes y Relaciones con los clientes.
- Context Map Canvas: Busca desarrollar la idea de negocio teniendo en cuenta el entorno particular en el que se encuentra la empresa; esta herramienta sobre todo ayuda a la empresa a estar alerta de las diferentes alteraciones que puede sufrir el entorno en sus diferentes ámbitos; cómo puede esto afectar a la empresa y cómo actuar en caso de que ocurran ciertos acontecimientos. Una de sus capacidades principales es que se trata de una herramienta activa que se puede ir modificando sobre la marcha para adaptarse siempre al entorno presente y las incertidumbres que existan en ese momento preciso. En el Canvas se puede incluir información hallada con este análisis en: Costes, Recursos Clave y Socios Clave.
- Brand Strategy Canvas: Relaciones con los clientes, actividades clave y propuesta de valor; estas serán las áreas del Business Model Canvas que pueden utilizar provenientes del Brand Strategy Canvas; que tiene como objetivo el desarrollo y la puesta a punto de toda la estrategia de la compañía de una manera tangible y estructurada en una sola página.

- Customer Journey Canvas: Se utiliza con el propósito de definir el proceso que sigue el consumidor desde que tiene la necesidad de satisfacer una necesidad hasta que efectivamente la satisface. Ayuda a la empresa a ponerse en la situación del cliente para facilitar la venta lo máximo posible y de esta manera maximizar sus ventas. Los aprendizajes extraídos de dicha herramienta tienen especial relevancia en los apartados Canales y Propuesta de Valor del Business Model Canvas.
- Sales Funnel Canvas: Esta herramienta facilita que en una sola cara se puedan exponer los aspectos más determinantes para el desarrollo de una estrategia de ventas en un entorno digital. Esta herramienta es muy complementaria con el Customer Journey Map y entra en matices más estrictamente digitales que la otra herramienta.

Como hallazgos finales concluir con que un plan de negocio tradicional puede ser fácilmente sustituido por las herramientas analizadas a lo largo del trabajo; salvo los apartados de Ingresos y Gastos que deben ser llevados a cabo mediante otras herramientas que atiendan las necesidades concretas de cada uno de los negocios en particular. Estas herramientas han demostrado ser de gran utilidad ya que consiguen representar tanta información como un plan de negocio tradicional con un menor tiempo necesario, menor inversión de capital y menores recursos; lo cual, tanto se valora hoy en día en un mundo ágil, constantemente cambiante y global.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Casey, K. (2020). The Brand Strategy Canvas - Caseysoftware. Retrieved 21 March 2020, from <https://caseysoftware.com/blog/brand-strategy-canvas>
- Brucey Industrial Marketing, 2020. The Marketing Toolbox By Brucey | Brucey. [online] Brucey Industrial Marketing. Available at: <<https://brucey.com.au/marketing-tools/>> [Accessed 21 May 2020].
- de Miguel, J. (2014). Lean Startup [Ebook]. Comisión de Ayuda e Emprendedores y Empresarios. Retrieved from <http://segriasec.org/wp-content/uploads/2015/01/Manual-Lean-Startup.pdf>
- Ebinum, M. (2020). How To: Business Model Canvas Explained. [online] Medium. Available at: <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a> [Accessed 20 Feb. 2020].
- Echaleku, J. (2020). ¿Todavía no conoces qué es Sales Funnel Canvas?. [online] Sales Funnel Canvas es un lienzo para trabajar de manera manual y dinámica tu estrategia. Olvídate del plan de marketing y diseña estrategias de marketing y ventas con metodología agile. Available at: <https://www.salesfunnelcanvas.com/> [Accessed 20 Feb. 2020].
- International, G. (2019). Context Map Canvas | Brucey. [online] Brucey. Available at: <https://brucey.com.au/marketing-tools/strategy-context> [Accessed 20 Feb. 2020].
- Leahy, D. (2020). Business Model Canvas | Brucey. [online] Brucey. Available at: <https://brucey.com.au/marketing-tools/business-model> [Accessed 20 Feb. 2020].
- Leahy, D. (2020). Customer Journey Canvas | Brucey. [online] Brucey. Available at: <https://brucey.com.au/marketing-tools/customer-journey> [Accessed 20 Feb. 2020].
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology (1st ed., pp. 11,14,15,22). Lausanne: L'Université de Lausanne.
- Prim, A. (2020). Modelo Canvas Explicado Paso a Paso y con Ejemplos | Innokabi. Retrieved 9 March 2020, from <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

- Prodintec, F. (2010). INTRODUCCIÓN AL LEAN MANUFACTURING [Ebook]. Oviedo: prodintec/camara oviedo. Retrieved from [https://www.camara-ovi.es/documentos/aempresarial/lean\\_manufacturing%20.pdf](https://www.camara-ovi.es/documentos/aempresarial/lean_manufacturing%20.pdf)
- Pruitt, J. and Adlin, T. (2006). The persona lifecycle. 1st ed. Amsterdam: Morgan Kaufmann/Elsevier.
- Ries, E. (2011). El Método Lean Startup. 6º ed. New York: Crown Business.
- SBA, U. (2020). Write your business plan. Retrieved 7 February 2020, from <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan#section-header-2>
- Stephanidis, C. (2007). Universal access in human computer interaction. 3rd ed. Berlin: Springer.
- Sweeney, D. (2020). Traditional Business Plan vs. Lean Startup Plan: Which Is Best When Starting Your New Business? | AllBusiness.com. [online] AllBusiness.com. Available at: <https://www.allbusiness.com/traditional-business-plan-lean-startup-plan-115661-1.html> [Accessed 12 Feb. 2020].
- The Grove Consultants, O. (2014). The Grove—Context Map Demo. Retrieved 13 March 2020, from [https://www.youtube.com/watch?v=UVqir4xP5io&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=UVqir4xP5io&feature=emb_title)
- Van der Pluijm, E. (2020). Get clarity on the world around you and your business with the context map - Design a better business. [online] Design a better business. Available at: <https://designabetterbusiness.com/2016/08/15/get-clarity-on-the-world-around-you-and-your-business-with-the-context-map/> [Accessed 24 Feb. 2020].
- Tsao, A. (2019). Design and innovation tool: How to use the Context Map Canvas. [online] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=H-mh1HVtdYI> [Accessed 20 Feb. 2020].
- Van der Pijl, P. (2020). Step into the shoes of your customers with the Persona Canvas - Design a better business. Retrieved 11 March 2020, from <https://designabetterbusiness.com/2017/09/21/step-into-the-shoes-of-your-customers-with-the-persona-canvas/>
- Van der Pluijm, E., 2020. Get Clarity On The World Around You And Your Business With The Context Map - Design A Better Business. [online] Design a better business. Available at: <https://designabetterbusiness.com/2016/08/15/get-clarity-on-the-world-around-you-and-your-business-with-the-context-map/> [Accessed 21 May 2020].

- Woods, P. (2020). The Brand Strategy Canvas: a One-Page Strategy for Startups. Retrieved 15 March 2020, from <https://es.slideshare.net/patrickjwoods/the-brand-strategy-canvas-a-aoneap>

## 6. ANEXOS

### 6.1 ANEXO I: APLICACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Compañía de seguros.</li> <li>-Proveedores de mapas.</li> <li>-Proveedores de pasarela de pago.</li> <li>-Profesionales.</li> <li>-Inversores.</li> <li>-Buscadores online.</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantenimiento de la página.</li> <li>-Marketing/Anuncios</li> <li>-Contratos profesionales</li> <li>-Captación de usuarios y profesionales.</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <p><b>Recibidor del Servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plataforma (comunidad),</li> <li>-Seguridad con el método de pago,</li> <li>-Flexibilidad: hora, lugar y precio,</li> <li>-Conveniencia mutua,</li> <li>-Review de profesionales,</li> <li>-Variedad de servicios,</li> <li>-Diversidad de profesionales en el mismo sector</li> </ul> <p><b>Prestador de servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor número de clientes</li> <li>-Ampliar ámbito geográfico</li> <li>-Competitividad (rating)</li> <li>-Publicidad propia</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <p><b>Recibidor del Servicio:</b></p> <p>Sistema de atención al cliente, Seguridad en el pago, Retroalimentación de información vía rating, Buzón de sugerencias, Fiabilidad del servicio.</p> <p><b>Prestador de servicio:</b></p> <p>Sistema de atención al cliente, Transparencia y Seguridad ante impago.</p>	<b>Customer Segments</b> <p><b>Recibidor del Servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Receptivos a la digitalización y nuevas soluciones a sus problemas.</li> <li>-Personas que quieren obtener un servicio.</li> </ul> <p><b>Prestador de Servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesionales con gran expansión.</li> <li>-Profesionales mejor valorados.</li> <li>-Profesionales que ofrecen más servicios.</li> <li>-Profesionales mas flexibles.</li> </ul>
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dominio. - Servidor.</li> <li>- Publicidad. - Personal</li> <li>-Pasarela de pago. -Seguro.</li> <li>-Tasas administrativas</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comisión por operación</li> <li>-Publicidad</li> <li>-Promociones</li> <li>-Pago por posicionamiento privilegiado en la plataforma</li> </ul>		

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 371 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG

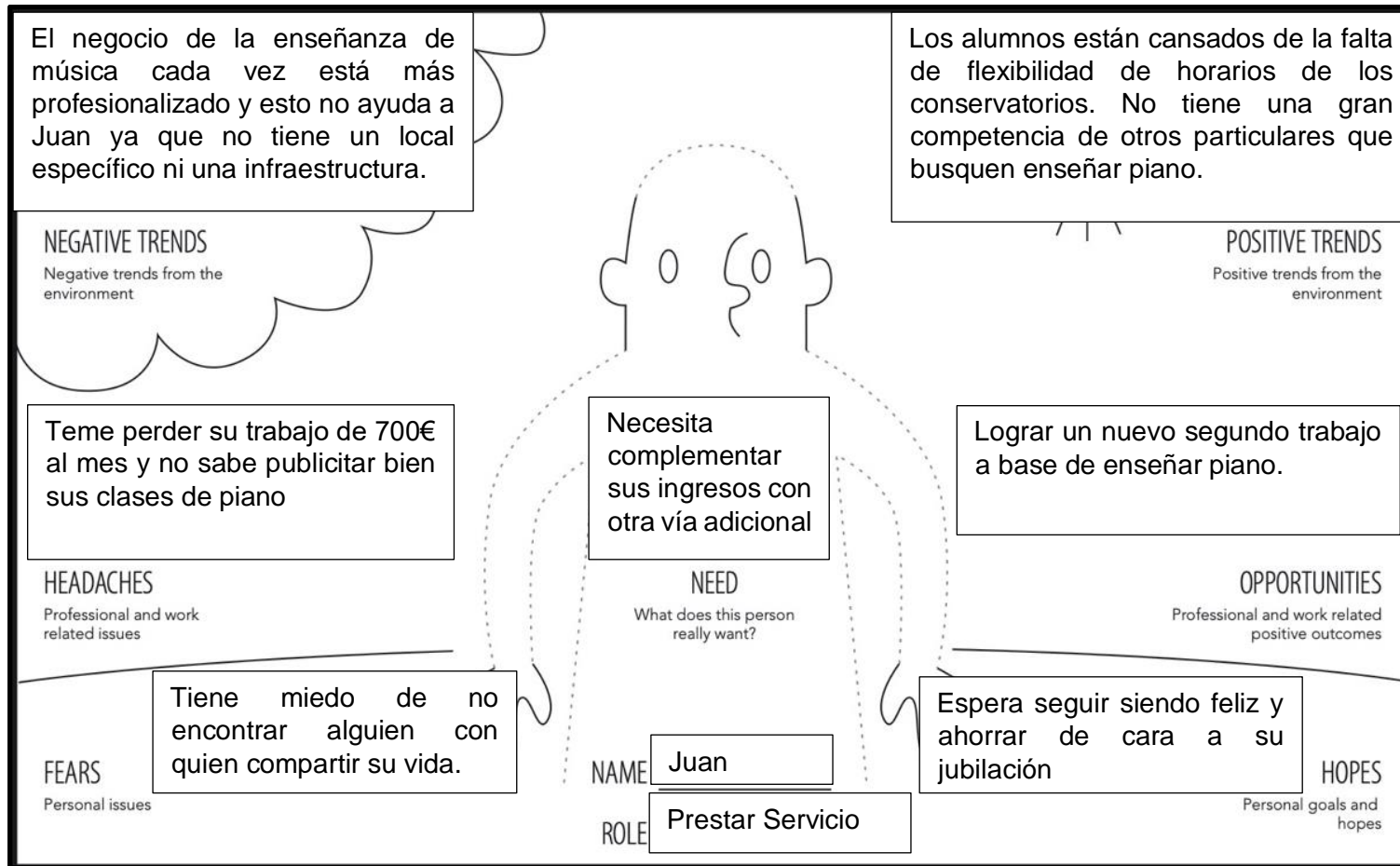
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

strategyzer.com

Fuente: (Elaboración Propia)

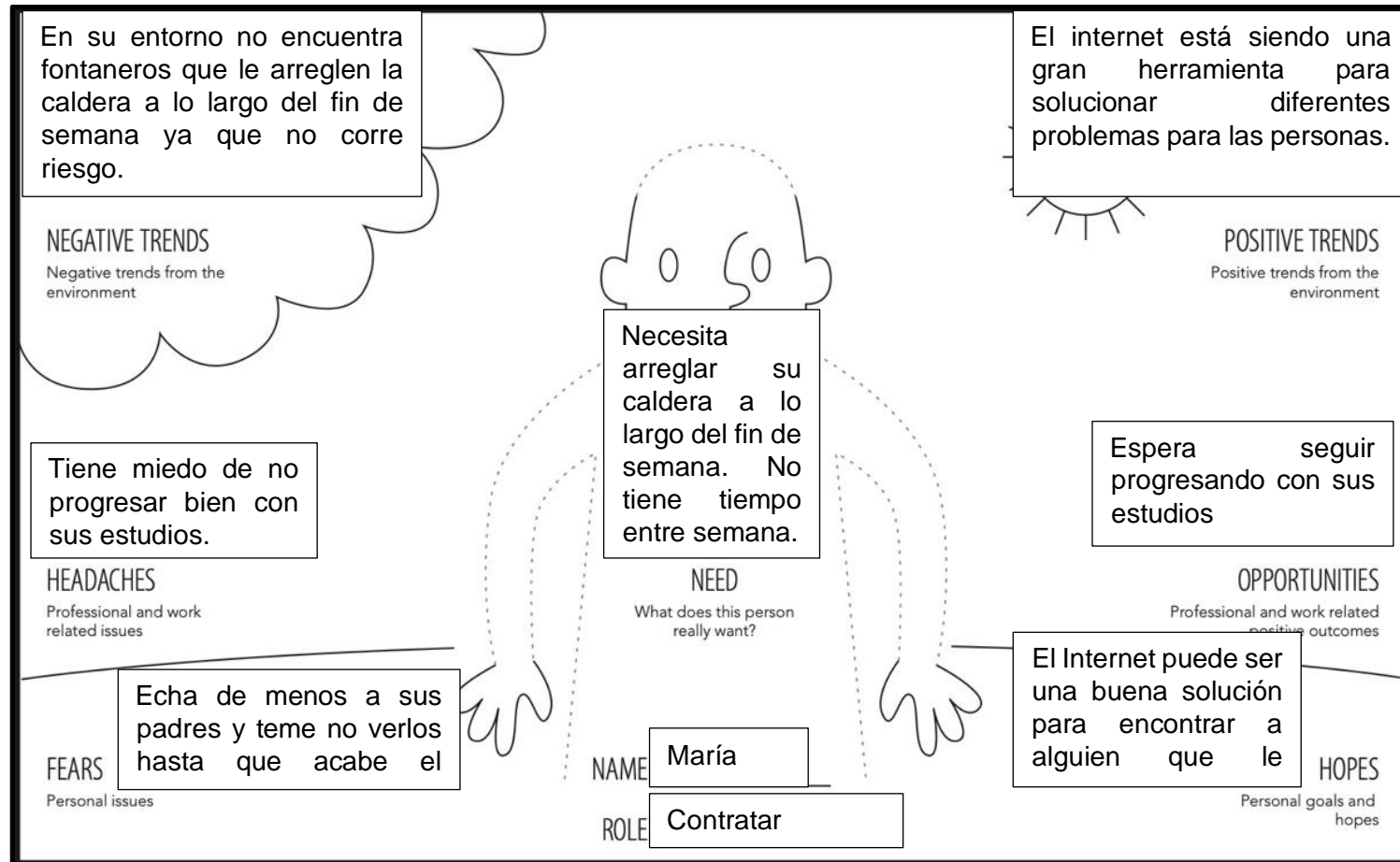


## 6.2 ANEXO II: APLICACIÓN DEL MÉTODO PERSONAS



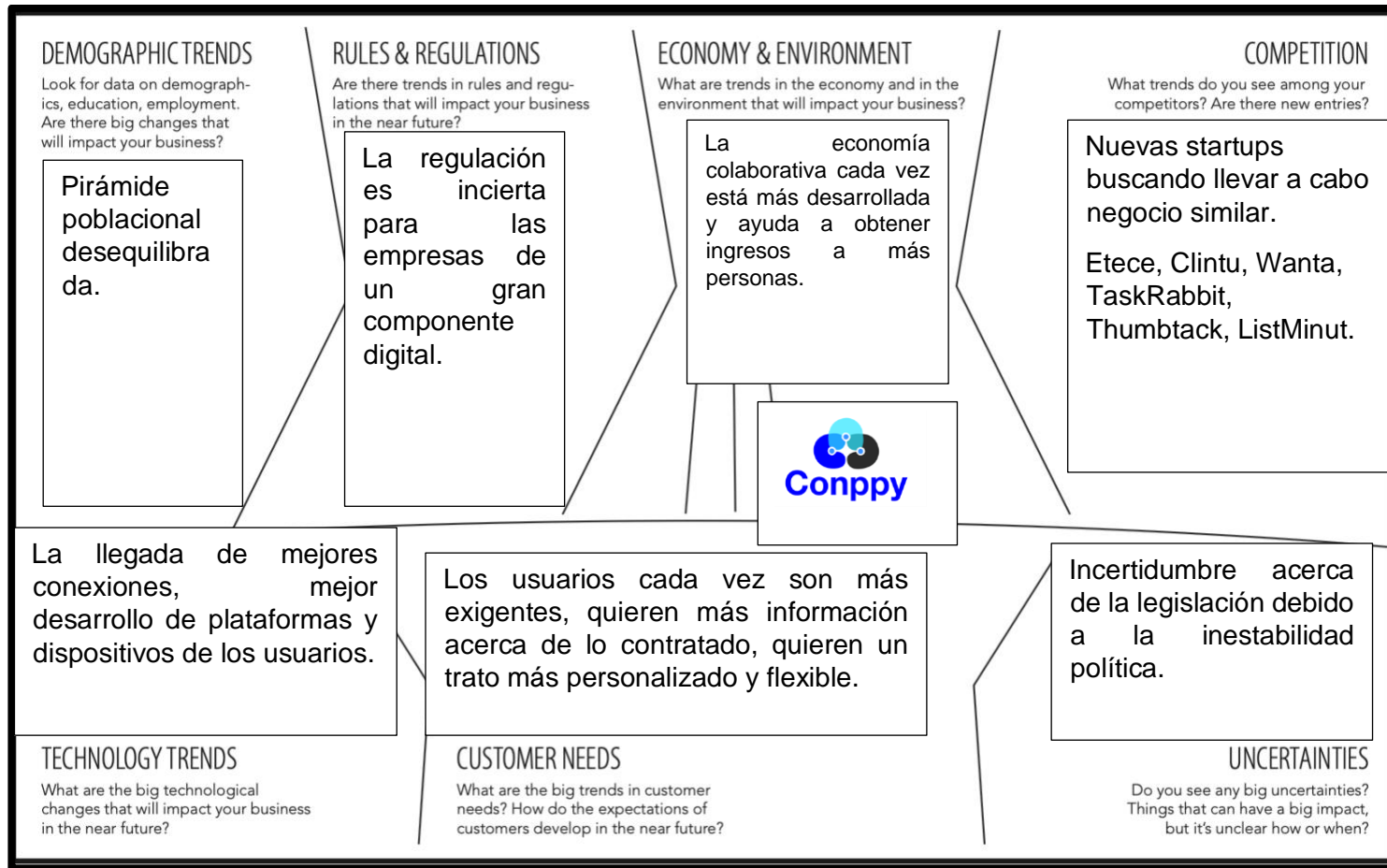
**Fuente:** (Elaboración Propia)

### 6.3 ANEXO III: APLICACIÓN DEL MÉTODO PERSONAS



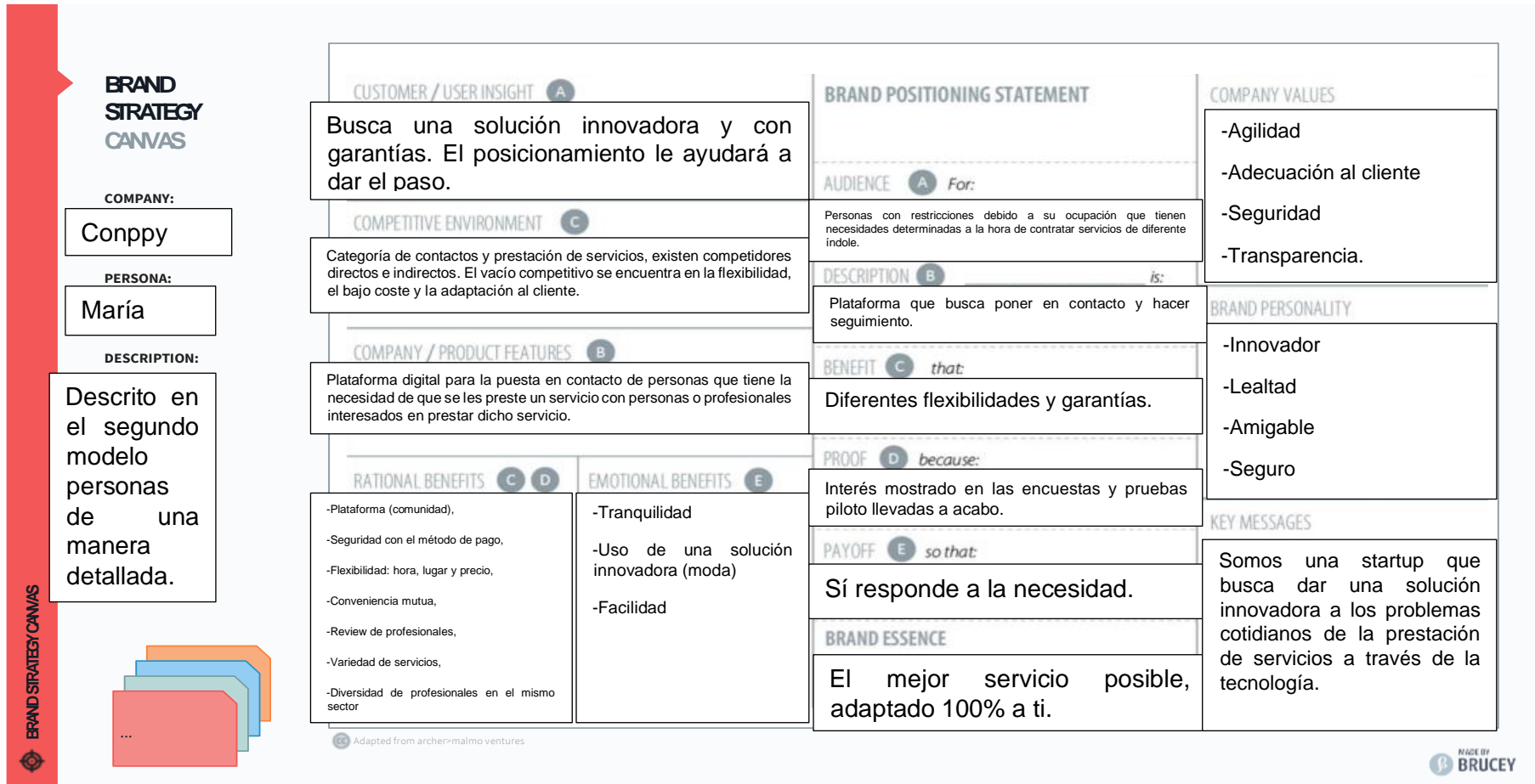
**Fuente:** (Elaboración Propia)

## 6.4 ANEXO IV: APLICACIÓN DEL CONTEXT MAP CANVAS



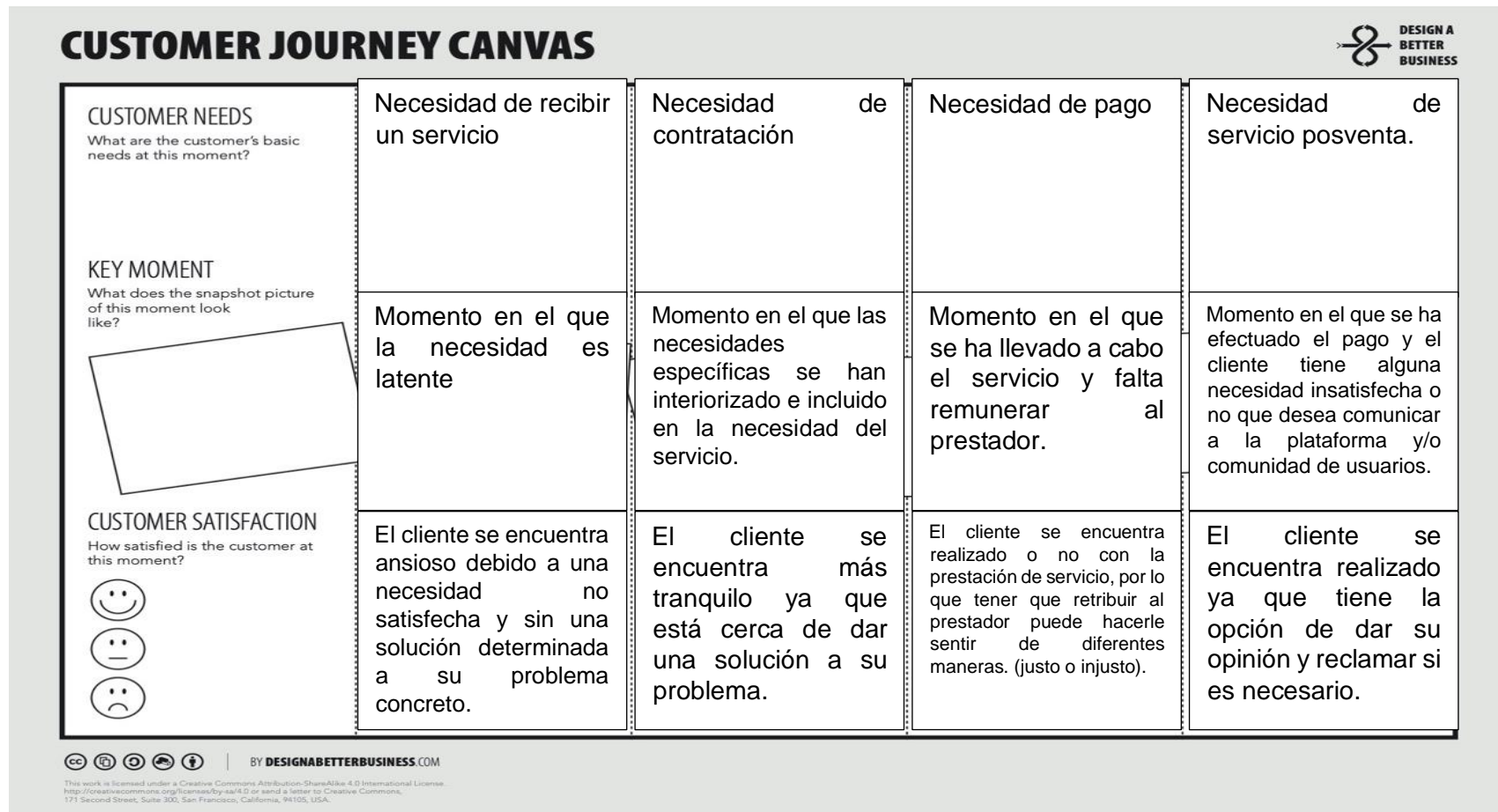
**Fuente:** (Elaboración Propia)

## 6.5 ANEXO V: APLICACIÓN DEL BRAND STRATEGY CANVAS



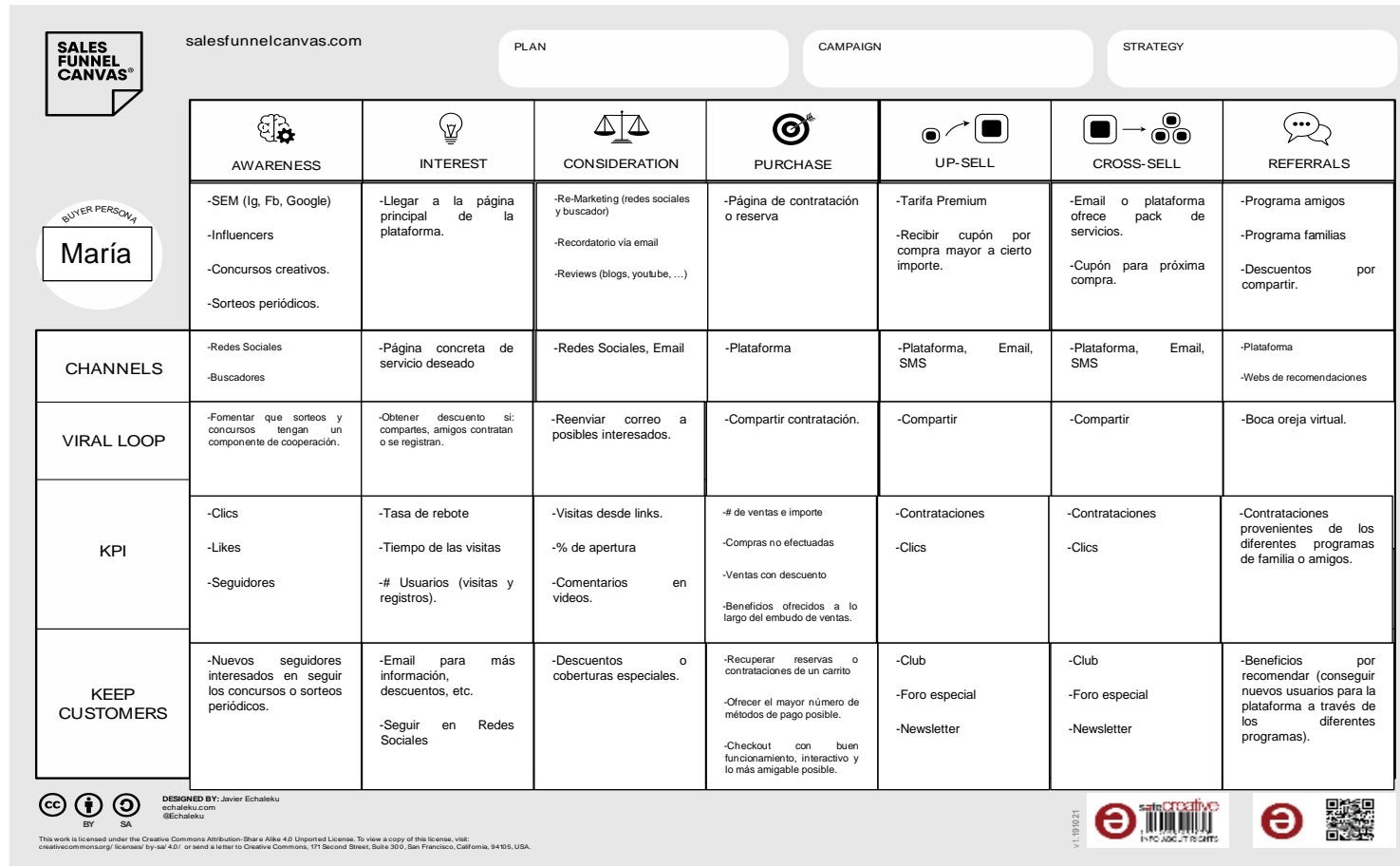
Fuente: (Elaboración Propia)

## 6.6 ANEXO VI: APLICACIÓN DEL CUSTOMER JOURNEY



**Fuente:** (Elaboración Propia)

## 6.7 ANEXO VII: APLICACIÓN DEL SALES FUNNEL CANVAS



Fuente: (Elaboración Propia)